

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

# SWOT ANALIZA IZBRANEGA PODJETJA

NATAŠA KOŠARAC



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

# SWOT ANALIZA IZBRANEGA PODJETJA

Nataša Košarac

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin



## **POVZETEK**

V zaključni projektni nalogi je obravnavano podjetje, ki se ukvarja s tiskarstvom. Za povečevanje rasti in razvoja podjetja je potrebna vsakoletna analiza poslovanja, trga in konkurence, na osnovi katerih določamo smernice za delovanje podjetja v prihodnosti. V tej zaključni projektni nalogi je bilo to izvedeno s pomočjo SWOT analize, s katero ocenjujemo podjetje tako z vidika prednosti in slabosti kot priložnosti in nevarnosti. Zaradi lažjega ocenjevanja podjetja je bilo analiziranje razdeljeno na sedem podstruktur. Izvedena je bila tudi anketa pri kupcih, katere rezultati so potrdili pred anketiranjem postavljene hipoteze. Celotno SWOT analizo po podstrukturah je opravila računovodska služba podjetja. Po opravljenih ocenah so bila podana priporočila za uspešnost podjetja v prihodnosti.

*Ključne besede:* SPIN analiza, grafična dejavnost, storitveno podjetje, tiskovine, anketni vprašalnik

## **SUMMARY**

The project assignment deals with a company which business activity is printing. In order to ensure growth and development of the printing company is necessary to do annual analysis of business, market and competition, which is basis for determination of guidelines for company's operations in the future. In this project assignment this was done on basis of SWOT analysis, which evaluates the printing company from the viewpoint of strengths and weaknesses as well as opportunities and threats. The analysis of business was divided on seven substructures due to easier evaluation of the company. The survey, which was made among the customers, presented the results which confirmed previously set hypotheses. The integrated SWOT analysis in substructures was made by company accounting. After the carried out evaluations, recommendations for successful operation of company in the future were given.

*Key words:* SWOT analysis, graphical activity, services, companies, prints, survey questionnaire

**UDK:** 005.52:005.33(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge .....	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge.....	1
1.4	Predpostavke in omejitve diplomske naloge .....	2
<b>2</b>	<b>SWOT analiza</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Predstavitev podjetja</b> .....	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Ocena prednosti in slabosti v notranjem okolju podjetja</b> .....	<b>7</b>
4.1	Podstruktura proizvoda.....	8
4.2	Tržna podstruktura .....	10
4.3	Tehnološka podstruktura.....	12
4.4	Raziskovalno-razvojna podstruktura.....	14
4.5	Kadrovska podstruktura.....	15
4.6	Organizacijska podstruktura .....	18
4.7	Finančna podstruktura .....	19
<b>5</b>	<b>Ocena prednosti in slabosti v zunanjem okolju podjetja</b> .....	<b>23</b>
5.1	Podstruktura proizvoda.....	23
5.2	Tržna podstruktura .....	24
5.3	Tehnološka podstruktura.....	24
5.4	Raziskovalno razvojna podstruktura .....	25
5.5	Kadrovska podstruktura.....	25
5.6	Organizacijska podstruktura .....	25
5.7	Finančna podstruktura .....	26
<b>6</b>	<b>Ugotovitve in priporočila</b> .....	<b>27</b>
<b>7</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>29</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>31</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>33</b>





## **SLIKE**

Slika 4.1	Struktura podjetja Lotos, d. o. o., Postojna .....	16
-----------	--	----

## **TABELE**

Tabela 4.1	Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda.....	10
Tabela 4.2	Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture.....	12
Tabela 4.3	Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture.....	14
Tabela 4.4	Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture.....	15
Tabela 4.5	Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture .....	17
Tabela 4.6	Ocena prednosti in slabosti v organizacijski podstrukturi .....	18
Tabela 4.7	Finančni kazalniki v primerjavi z dejavnostjo.....	19
Tabela 4.8	Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture.....	20
Tabela 6.1	Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Lotos, d. o. o., po opravljeni analizi.....	27



# **1 UVOD**

## **1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč**

Poslovno okolje, v katerem podjetje deluje, se nenehno spreminja. Da bi bilo podjetje konkurenčno, se mora čim hitreje tudi odzivati na vse spremembe. Za uspešen odziv nanje pa so nujno potrebne pravočasne in kakovostne informacije. Do njih je mogoče priti le s poglobljenimi in sistematičnimi analizami celotnega poslovanja podjetja ter poslovnega okolja, v katerem podjetje deluje. Celovito oceno poslovanja organizacije je mogoče opraviti z več pristopi; med njimi so: SWOT analiza, portfeljska analiza, analiza na osnovi verige vrednosti ter scenariji (Biloslavo 2008). Omenjeni pristopi so del celovitega strateškega načrtovanja. V zaključni projektni nalogi se bomo osredotočili na SWOT analizo.

Kot večina podjetij se tudi podjetje Lotos, d. o. o., Postojna, še posebej v času gospodarske krize sooča z velikimi težavami, ki zavirajo poslovanje podjetja ter z malo izkušnjami s področja ekonomije v podjetju ne znajo oceniti, kaj v dani situaciji narediti bolje kot ostala podjetja v tiskarski dejavnosti. Tako bi s pomočjo SWOT analize nekatere slabosti in priložnosti podjetju in vodilnim prikazali, kaj lahko iztržimo, saj slabo ni vedno najslabše. Podjetje bomo ocenili po podstrukturah, ker vidimo, da so nekatere strukture v podjetju glede strokovnosti slabe.

## **1.2 Namen in cilji diplomske naloge**

Namen zaključne projektne naloge je na primeru izbranega podjetja Lotos, d. o. o., iz Postojne prikazati pomembnost ugotavljanja stanja okolja podjetja kot ene izmed metod strateškega načrtovanja, ki lahko pripomore k uspešnosti poslovanja podjetja. Z ugotovitvami naloge nameravamo tudi poudariti pomembnost pisnega načrtovanja za manjša podjetja, saj izkušnje kažejo, da se vodstvo v manjših podjetjih težje odloča za izpeljavo tovrstnih pristopov.

Cilj zaključne projektne naloge je preučiti delovanje izbranega podjetja, na podlagi ugotovitev izpostaviti tista področja, na katerih lahko podjetje načrtuje spremembe za izboljšanje poslovanja, ter poudariti tiste točke poslovanja, ki se lahko v odnosu do poslovnih partnerjev izkažejo kot pomembne prednosti.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge**

Teoretični del naloge bo zasnovan na analizi strokovne literature in virov, na osnovi česar bomo podrobneje preučili namen in izvedbo SWOT analize. V empiričnem delu naloge bomo analizirali podatke, ki jih bomo pridobila v podjetju Lotos, d. o. o., Postojna. Te podatke bomo pridobili predvsem iz knjigovodskih dokumentov, kot so bilanca stanja in bilanca uspeha, določene podatke pa iz nabavne in prodajne službe v podjetju. Poleg tega bomo za namen raziskave pridobili tudi primarne podatke, in sicer

iz ankete, ki jo nameravamo opraviti med poslovnimi partnerji in zaposlenimi v obravnavanem podjetju.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve diplomske naloge**

Predpostavljamo, da ne bom imela kakšnih večjih omejitev pri pridobivanju podatkov iz izbranega podjetja Lotos, d. o. o., Postojna. Edino omejitev bi lahko bila predstavljalna morebitna tajnost nekaterih podatkov podjetja, ki bi lahko bili obravnavani kot poslovna skrivnost.

## 2 SWOT ANALIZA

Za strateško načrtovanje moramo opazovati celotno podjetje in njegovo okolje, šele nato lahko načrtujemo v ožjem pomenu besede. Strateško načrtovanje lahko razdelimo v ožjem pomenu besede na fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov podjetja in na fazo izdelave strateških načrtov, ki vključujejo plansko reševanje problemov s planskim odločanjem (Pučko 2003, 115). Bistvo takšne celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnosti usmerjenih podatkov in informacij.

Pred vodenjem mora podjetje poznati svoj trenutni položaj na posameznem področju glede na konkurenco. Zato podjetje potrebuje model, ki bi mu omogočil analizirati prednosti in slabosti ter obenem nevarnosti in priložnosti v primerjavi s konkurenco. V ta namen največkrat uporabimo SPIN<sup>1</sup> analizo ali pa kar angleški izraz SWOT, kjer začetne črke pomenijo:

- S – strenghts (prednost),
- W – weaknesses (slabost),
- O – opportunities (priložnost),
- T – threats (nevarnost).

Ta metoda (SWOT analiza) je bila mišljena kot orodje za ocenjevanje usklajenosti med strategijo organizacije in njenim okoljem (Biloslavo 2006, 73).

V fazi iskanja in zaznavanja poslovnih problemov je treba izvesti celovito oceno prednosti in slabosti podjetja v sedanjosti. Na njeni osnovi in na osnovi rezultatov podjetniškega predvidevanja je smiselno oceniti poslovne možnosti (priložnosti) in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti. Pri sami analizi je treba izluščiti ključne razvojne dejavnike v najširšem okolju podjetja v prihodnosti in oceniti privlačnost panoge, v kateri podjetje deluje (Pučko 2003, 119).

Zato tako analizo lahko začnemo z iskanjem odgovorov na vprašanje, kateri poslovni rezultat podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti podjetja, tržni delež podjetja itd.) so:

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence, in

katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski) podjetja so bolj ali manj prispevali k poslovni uspešnosti (Pučko 2003, 133).

---

<sup>1</sup> SPIN kratica pomeni slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti



### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Podjetje Lotos, d. o. o., Postojna je bilo ustanovljeno leta 1990 z enim družbenikom in z glavno dejavnostjo tiskarstvo, pred tem je družba delovala kot Branko Blaško, s. p. Lotos, d. o. o., Postojna spada med manjša podjetja, kar dokazujejo njihovi začetki, ko sta bila v podjetju zaposlena le dva zaposlena in so to dejavnost opravljali v najetih prostorih avtobusne postaje v Postojni. Po velikih naročilih in večjem obsegu dela pri dveh zaposlenih je družba investirala v gradnjo novih prostorov, kamor so se preselili in v njih zelo uspešno poslujejo še danes. Za podjetje je bilo poslovno leto 2000 prelomno v pomenu pridobivanju večjih kupcev oziroma večjih oglaševalskih agencij, s katerimi danes odlično posluje. S tem je podjetje pridobilo določeno samostojnost in neodvisnost od posameznih naključnih nestalnih manjših kupcev. Zaradi večjega obsega dela je nastala tudi potreba po novih zaposlenih, tako da je podjetje ponovno zaposlovalo.

S prihodom večjih oglaševalskih agencij so se v podjetju naučili določenih načinov poslovanja, ki jih ohranjajo še danes. To so npr., da kupcu poleg tiska oziroma izdelave končnega izdelka ponudijo tudi morebitne dodatne storitve. Po pridobitvi večjih kupcev je podjetje poslovalo z dobičkom, kar je privedlo do investiranja v nove, modernejše tiskarske stroje, s katerimi dosegajo višjo kakovost svojih izdelkov.

Zaradi povečanega obsega dela je podjetje v letu 2004 zaposlilo šest novih delavcev (prevzeli so jih iz propadajoče tiskarne), tako da je konec leta skupaj zaposlovalo kar 17 delavcev. S pridobitvijo novih strank je podjetje veliko pridobilo – predvsem na področju tehnologije in znanja, kar učinkovito uporabljajo tako v poslovanju z novimi strankami kot tudi z obstoječimi strankam, ki jim lahko zaradi novega načina dela nudijo več storitev, učinkovitejše in hitreje lahko izpolnjujejo njihove potrebe in jim obenem ponudijo tudi dodatne storitve. Podjetje je uspešno tudi zato, ker s svojimi izdelki sodelujejo na vseh večjih festivalih, za kar gre zahvala njihovim oglaševalskim kupcem.





#### **4 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI V NOTRANJEM OKOLJU PODJETJA**

Prvi korak pri ocenjevanju podjetja začnemo z notranjo analizo, da dobimo odgovore na zastavljena vprašanja, ki smo si jih postavili na začetku. Zanima nas, katere podstrukture v podjetju so bolj ali manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja. Odgovore na vprašanja iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Ocenjevanje podstruktu je mogoče izvesti na različne načine. Najbolj se uporabljata dva – subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti ter točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih struktur oziroma njihovih sestavin v izbranem podjetju. Ocenjevanje opravimo za vsako podstrukturo, tako da jo razčlenimo na najpomembnejše sestavine, ki nam služijo kot analitična osnova za ocenjevanje.

Podstrukture podjetja lahko razdelimo na naslednji način (Pučko 2003, 134):

- podstruktura proizvoda – ocenjuje prodajo izdelka, konkurenco in kakovost izdelka,
- tržna podstruktura – ocenjuje prodajno ceno, kakovost proizvoda oziroma storitve, vpliv konkurence, tržni delež ter promocijo,
- tehnološka podstruktura – ocenjuje lokacijo podjetja, kakovost in razpoložljivost delovne sile, potek storitev oziroma produktivnost ter zasedenost proizvodnje,
- raziskovalno-razvojna podstruktura – ocenjuje raziskovalno-razvojno osebje, raven opremljenosti z razno opremo, novosti,
- kadrovska podstruktura – ocenjuje kakovost in število delovne sile, izobrazbo ter starost zaposlenih,
- organizacijska podstruktura – ocenjuje jasnost organizacijske strukture, kakovost planiranja, sistem nagrajevanja, sistem komuniciranja,
- finančna podstruktura – ocenjuje kazalce finančnega izvoda – razmerje med tujim in lasnimi viri sredstev, plačilno sposobnost, obratna sredstva, vse te stvari se primerjajo na osnovi podatkov iz bilance stanja.

Notranje prednosti oziroma temeljne zmožnosti organizacije so v procesih učenja organizacije nastale skupine vrednot, veščin, tehnologij, struktur, sistemov, procesov in usmeritev, ki so med seboj povezane in organizaciji zagotavljajo trajnejšo konkurenčno prednost. Nasprotno so notranje slabosti organizacije tiste skupine vrednot, veščin, tehnologij, struktur, sistemov, procesov in usmeritev, ki organizaciji onemogočajo izvajanje strategij, s katerimi bi ta lahko dosegla zastavljene cilje oziroma izkoristila priložnosti na trgu. Ključni dejavniki uspešnosti na trgu so tisti dejavniki konkurenčnosti v panogi, ki vplivajo na uspešnost organizacije. Ti se od panoge do

panoge razlikujejo, včasih tudi znotraj ene panoge. Za organizacijo so najpomembnejši tisti dejavniki uspešnosti, ki ji omogočajo (Biloslavo 2006, 73):

- dobičkonosno rast,
- pridobivanje novih konkurenčnih prednosti ter
- izrabo temeljnih zmožnosti organizacije.

V drugem koraku se bomo na podlagi ocene notranjega okolja osredotočili še na zunanje okolje, kjer bomo ocenjevali priložnosti in nevarnosti, ki na podjetje prežijo. Zbiranje in analiziranje informacij zunanjega okolja je pomembno izhodišče za načrtovanje in snovanje politike podjetja. Analiziranje zunanjega okolja organizacije obsega:

- ekonomsko okolje – ustvarjanje in razporejanje dobrin, davčna in monetarna politika, stopnje obdavčitve, plače itd.,
- tehnološko okolje – tehnološki razvoj, prodiranje novosti v okolje, proizvodjanje itd.,
- družbeno okolje – vrednote v družbi, interesi delavcev in lastnikov, kultura,
- politično okolje – zakoni, politika itd.

#### **4.1 Podstruktura proizvoda**

Podjetje Lotos, d. o. o., Postojna kot storitveno podjetje izdeluje vse vrste tiskovin oziroma izdelkov, ki jih je moč izdelati strojno ali z ročno dodelavo. Podjetje ima tudi določene izdelke, ki jih prodaja iz lastne založbe, ter izdelke, ki jih izberejo kupci oziroma jih lahko izdela po njihovih željah in v želenih dimenzijah. Iz samozaložbe podjetje kupcem ponuja naslednje izdelke:

- dobavnice,
- račune,
- potne naloge,
- naročilnice.

V tiskarni najpogosteje izdelujejo naslednje tiskovine oziroma izdelke:

- letake,
- plakate,
- zgibanke,
- brošure,
- knjige,
- nalepke,
- etikete,

– dopise.

Izdelek oziroma tiskovino, ki bi se najbolje prodajala, je težko določiti. Izstopajo predvsem velika naročila posameznih kupcev in agencij; tu gre pretežno za izdelke, ki se naredijo promocijsko samo enkrat letno. Če je naročniku ali občinstvu ali kupcu izdelek ali reklama všeč, potem agencija ponovno naroči izdelavo oziroma ponoven tisk tega izdelka. Največ dela oziroma večji obseg dela se v tiskarni pojavi nekje v začetku septembra, ko so agencije polne navdiha za nove ideje ter je povpraševanje intenzivno. To traja do konca leta, ko se izdelava in obenem prodaja poveča za od 25 % do 35 %. V tem času so glavni izdelki izbranega podjetja razna voščila, kartice in seveda koledarji. Manjši obseg dela je viden v poletnih mesecih, ko oglaševalske agencije odidejo na zasluženi oddih.

Na območju notranjske regije se s tiskarstvom ukvarja nekaj manjših podjetij. Med njimi izstopata tiskarna Čuk graf ter Grafika Soča, ki z dolgoletno tradicijo in celovito ponudbo lahko konkurirata tudi izbranemu podjetju. Velja tudi obratno. Konkurenca je močna, kar je posebno opazno v segmentu tehnologije. V današnjem času je vse bolj aktualen digitalni tisk kot sodobna tehnika, ki pa ima seveda tudi nekaj pomanjkljivosti. Prednost ima še vedno offset tisk, ki ga izvajajo v vseh tiskarnah. Naj omenim samo eno izmed slabosti in prednosti.

Prednost digitalnega tiska je v tem, da se izvaja v manjših obsegih ter da za izdelek ni treba izdelati tiskarskih plošč za tisk, slabost digitalnega tiska pa so višji stroški in nižja kakovost izdelka, zaradi česar ga izvajajo samo za določene tiskovine.

Ena izmed prednosti, ki jo lahko izpostavimo pred konkurenčnim tiskarskim podjetjem, je ta, da so se v izbranem podjetju zelo specializirani za ročna dela oziroma za dodelavo izdelkov, kar izvajajo v knjigoveznici. Pretežni del izdelkov zahteva dodelavo in obravnavana tiskarna je najbolj poznani prav po tem. Slabost podjetja glede na konkurenco vidim v tem, da imajo konkurenčne tiskarne zmogljivejšo tehnologijo – zmogljivejše in sodobnejše stroje ter posledično večji vpliv na trg. Prednost za obravnavano podjetje je tudi visoka kakovost tiska in dodelave ter njihovo prizadevanje, da dosežajo kratke roke izdelave, ki jih vedno spoštujejo. Da bi lažje dosegli roke oddaje, ki jim jih postavljajo kupci v dani situaciji, in v času krize kupci postavljajo res neverjetno kratke roke, skrbijo za ustrezno optimalno organiziranost dela, za kar so zadolženi vodje proizvodnje ter direktor.

Na osnovi izdelane analize, ki je predmet zaključne projektne naloge, bodo v podjetju z določenimi sredstvi izboljšali ugotovljene pomanjkljivosti ter tako presegli konkurenco.

Slabost konkurence se v času krize odraža v damping cenah, tako da konkurenca tiska pod cenami in so te cene padle kar za 20–30 %; v času krize vsi gledajo na ceno, pogosto tudi na račun nižje kakovosti. Druga pomanjkljivost, ki jo vidim v obravnavani

tiskarni, je majhno število zaposlenih – konkurenca ima več zaposlenih komercialistov (marketing), celo za vsak izdelek in regijo posebej. Ti iščejo delo ter navezujejo osebne stike s kupci, ki raje vidijo osebne stike kot stike po telefonu.

V podjetju se trudijo zadovoljiti želje kupcev, zato jim v primerih, ko sami ne morejo opraviti zelenega naročila, predlagajo nekoga izmed njihovih podizvajalcev. Poleg ugodnosti pri svetovanju, ki niso vštete v ceno, nudijo večjim kupcem, ki z njimi sodelujejo redno in preko celega leta, tudi stalne popuste za vse tiskovine.

Organiziranost delovanja podjetja in njegova uspešnost sta močno odvisna od posameznih mesečnih obremenitev, kajti največ dela in naročil imajo septembra, povečano povpraševanje pa traja nekako do konec poslovnega leta. V tem času so vse tiskarne polno zasedene zaradi novoletnih praktičnih daril oziroma novoletnih izdelkov. Zasedenost strojev in zmogljivosti v ostalih mesecih pa je seveda odvisna od inovativnosti zaposlenih, predvsem vodstva, ter od kupcev in seveda agencije, koliko izdelkov želi oglašati in s tem pridobiti svoje kupce.

**Tabela 4.1** Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

Ocena	1 slabo	2 manj dobro	3 srednje dobro	4 dobro	5 zelo dobro
Fleksibilnost					X
Kakovost				X	
Cena			X		
Konkurenca				X	
Privlačnost			X		
Portfelj storitev			X		
Pomožne storitve				X	
Skupna ocena	3,71				

Iz tabele 4.1 je razvidno, da ima podstruktura proizvoda vse dejavnosti ocenjene s skupno oceno 3,71, kar nam pove, da bi lahko pri ceni ter portfelju storitev dodali oziroma popravili nekaj stvari. Pri privlačnosti bi predlagala oglaševanje preko svetovnega spleta oziroma usposobitev spletne strani, ki naj vsebuje samo osnovne podatke o podjetju. Vsi ti predlogi so seveda vezani na razpoložljivost finančnih sredstev, ki v času gospodarske krize ne dopuščajo nepremišljenih ali slabo premišljenih dejavnosti.

## 4.2 Tržna podstruktura

Cilj vsakega podjetja je nekako povečevanje prihodkov, vendar to dosežemo tudi z zadovoljstvom strank. Tako je podjetje v letu 2008 povečalo prihodke za 2, 17 %, v letu

2009 pa oživelu upad za kar 25,28 %. Povečanje prihodkov v letu 2008 lahko pripišemo dobrim odnosom s poslovnimi partnerji ter večjemu obsegu dela, ne pa oglaševanju ali promociji podjetja in njegovih izdelkov na trgu. Na osnovi pregleda kupcev lahko ocenim, da podjetje deluje samo v osrednji Sloveniji, pa še to le z izbranimi kupci, kar vidim kot slabost. Podjetje ne išče novih kupcev oziroma oglaševalskih agencij niti v ostalih delih Slovenije. Prvi kupci storitev obravnavanega podjetja so bila manjša podjetja iz okolice, z leti (nekako v letu 2007) pa je podjetje razširilo območje delovanje z vključitvijo večjih, tudi bolj oddaljenih podjetij, s katerimi poslujejo še danes. Vendar bi morali za hitrejši razvoj tržne podstrukture več pozornosti namenjati iskanju novih kupcev, torej raziskavam trga. V ta namen bi morali zaposliti ustrezno usposobljenega komercialista, ki bi lahko uspešno vzpostavil sodelovanje s kupci tudi izven meja Slovenije.

Kakovost storitev obravnavanega podjetja je na visoki ravni, kar jim priznavajo in tudi dokazujejo njihovi kupci, ki po prejemu končnega izdelka redno pohvalijo izdelek. V podjetju skrbijo za kakovost, kar jim zagotavlja določeno poslovno varnost, saj storitev prav zaradi visoke kakovosti ni mogoče kopirati. S tem onemogočajo konkurente. Njihovi izdelki so nekako unikatni, še posebej pri ročnih dodelavah. Največji vpliv na oblikovanje cene storitev ima žal konkurenca, ki svoje storitve ponuja pod cenami, seveda pa je cena odvisna tudi od dobaviteljev papirja in tiskarskega materiala, ki stalnim strankam nudijo določene popuste in s tem konkurenca lahko potem ponudi storitev po nižji ceni.

Cene izdelkov in storitev obravnavanega podjetja so nekoliko višje, vendar to upravičujejo z višjo kakovostjo storitev, tako stalnih kot dodatnih, s pripravljenostjo pomagati kupcu pri izbiri materiala oziroma jim svetovati.

Podjetje se premalo posveča tržnemu komuniciranju, torej ne obiskuje veliko sejmov, svojega imena ne oglašuje na radijskih postajah ter nima lastne spletne strani. To bi moralo podjetje v prihodnosti popraviti, si tako povečati prepoznavnost in s tem tudi konkurenčnost. Ustrezna promocija bi veliko pripomogla k boljšemu poslovanju, torej v iskanju in pridobivanju novih strank.

Na osnovi ankete, izvedene po elektronski pošti, je 74 % anketirancev odgovorilo, da v podjetju presegajo njihova pričakovanja s končnim izdelkom, torej z odlično izvedeno storitvijo, ki jo vedno priporočijo sodelavcem na drugih projektih, ter da so zelo zadovoljni s točnostjo. Podjetje namreč končne izdelke vedno dostavi v roku in če se dogovorijo za uro, dostavijo naročene materiale strankam tudi ob dogovorjeni uri. Rezultati ankete dokazujejo, da so storitve podjetja kakovostne ter da je skrb za stranke oziroma kupce na visoki stopnji.

**Tabela 4.2** Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Ocena	1 slabo	2 manj dobro	3 srednje dobro	4 dobro	5 zelo dobro
Trg		X			
Kakovost glede na ceno				X	
Tržno komuniciranje		X			
Raziskave trga		X			
Prepoznavnost podjetja		X			
Skupna ocena	2,4				

Iz tabele 4.2 je razvidna ocena za tržno podstrukturo, ki ni zelo visoka. Predvsem navzgor izstopa kakovost glede na ceno storitev, ki je med boljšimi glede na konkurenčna podjetja. Vsi ostali parametri so ocenjeni z nizko oceno in zato bo v prihodnje treba izvesti tržno raziskavo, s katero bo podjetje pridobilo potrebne informacije o ciljnih skupinah udeležencev za posamezno storitev ter nato vse, kar je povezano s promocijo, da bo lahko pridobilo več strank oziroma kupcev.

### 4.3 Tehnološka podstruktura

Pri analizi tehnološke podstrukture se bomo osredotočili na naslednje parametre: lokacija podjetja, kakovostna delovna sila, potek storitev, zmogljivost oziroma produktivnost ter zasedenost proizvodnje.

Ocenjujemo, da je lokacija oziroma pozicija izbranega podjetja odlična, saj podjetje deluje na geografski sredini, tako da lahko konkurira tiskarnam v ljubljanski ali tiskarnam v primorski regiji. Pomembna je pot oziroma povezava do Ljubljane, ker so tam vsi njihovi večji kupci ter, po vsej verjetnosti, tudi bodoči. Potem ko naročnik potrdi naročilo, v tiskarni pripravijo poskusni odtis, ki bo enak pravemu izdelku, in ga dostavijo kupcu, da na lastne oči vidi, če je izdelek narejen tako, kot so se dogovorili. Pri tem je bolje, če kupec izdelek tudi prime v roke. To je izredno pomembno, saj si naročnik največkrat ne predstavlja prave rdeče niti nima prave podobe o izdelku. Na ta način se tudi izognejo morebitnim nesporazumom, saj lahko morebitna odstopanja od dogovorjenega odpravijo že v začetni fazi izdelave. Pri tem je pomembna lokacija podjetja, zaradi katere lahko hitro sodelujejo z naročnikom, jim priskočijo v pomoč pri oblikovanju, načrt izdelka izrišejo ter izdelajo maketo bodočega izdelka, ki jo njihov kurir, po potrebi pa tudi direktor, dostavi agenciji in končnemu naročniku. Kupcu v celostni storitvi pomagajo od zasnove izdelka do oblikovanja in tiska ter vse dodatne dodelave in obdelave izdelka, vključno – po želji kupca dostava izdelka končnemu naročniku oziroma kupcu. Za vse to morajo imeti dobro, kakovostno ter zanesljivo osebje, polno inovativnosti, da vse to zmorejo. V sodobnem času, ko kupec želi izdelek

dobiti v čim krajšem času, se delavci podjetja dobro organizirajo in pripravijo. V procesu ročne dodelave so pomembne ročne spretnosti, pri čemer hitrost vpliva na povečanje števila napak. Tega si seveda ne smejo dovoliti, zato morajo biti delavci ustrezno usposobljeni, spretni in zavzeti. Vse te vrline so si pridobili s časom in jih danes, ko gre vse tako hitro, znajo izkoristiti ter se prilagoditi potrebam kupcev.

Pri poteku storitev ima pomembno vlogo odzivnost pri naročilu proizvodov, saj kupci večinoma potrebujejo izdelek v zelo kratkem času, kar zahteva hitro odzivnost, pripravo najugodnejše ponudbe tako cenovno kot časovno. V podjetju morajo za vsako povpraševanje izdelati novo ponudbo. Ponudbe se med seboj razlikujejo glede na vsebino oziroma izdelek, ki ga hoče imeti kupec, količino ter seveda ceno, ki velikokrat odloča o nadaljnji naročilih. Ko kupec povprašuje po izdelavi, istočasno že načrtujejo tudi pripravo poteka proizvodnje v vseh fazah izvedbe naročila. Ob potrditvi naročila upoštevajo vse dejavnike, ki bi lahko vplivali na časovno, cenovno in kakovostno izvedbo naročil. Poleg odzivnosti v podjetju nudijo tudi svetovanje, saj kupci niso poučeni o lastnostih in kakovosti materiala, ki bi ga uporabili za naročeni izdelek. Zahteve kupca so pogosto povezane z višjimi stroški materialov in tiska, kar vpliva na končno ceno izdelka, zato tehnologi v podjetju predlagajo primerno rešitev, seveda z nižjimi stroški. Konec storitvene verige se zaključi z dostavo izdelka naročniku ali celo končnemu naročniku.

V času gospodarske krize sta zmogljivost in produktivnost nizki. Vzrok za to gre iskati v majhnem številu naročila in zaradi tega v majhnem obsegu dela, zaradi česar pada produktivnost. Če vzamemo povprečje dveh let proizvodnje, pa se produktivnost povečuje v jesenskih mesecih ter doseže svoj maksimum v zaključku leta, ko je na najvišji ravni. Produktivnost pomeni, da izpolnimo vsa potrjena naročila strank ter izdelke v ustrezni kakovosti in na zadovoljstvo strank v dogovorjenem roku tudi izročimo naročnikom. Naj omenim, da v času pogosto prihaja tudi do zamud pri plačilu izdelkov in storitev, torej do zamujenih plačilnih rokov, kar pomembno vpliva na tekoča naročila, na nabavo materiala ter plačila dodelave materiala.

**Tabela 4.3** Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Ocena	1 slabo	2 manj dobro	3 srednje dobro	4 dobro	5 zelo dobro
Lokacija			X		
Delovna sila			X		
Storitve				X	
Zmogljivost			X		
Zasedenost				X	
Skupna ocena	3,4				

Skupna ocena tehnološke podstrukture je 3,4 – srednje dobro, kar je med boljšimi ocenami med podstrukturami. Ocena je bila podana, ko so bili v podjetju polno zasedeni. Med parametri najbolj izstopajo storitve in zasedenost, malo nižje so ocene za zmogljivost ter lokacijo in delovno silo.

#### **4.4 Raziskovalno-razvojna podstruktura**

Na področju tiska je vedno večja konkurenca, zato tisti, ki v svojo ponudbo vključuje več dodatnih storitev ter seveda ugodne cene storitev, ki igrajo ključno vlogo pri kupcu ter pri konkurenci, pridobijo posamezno delo – izdelavo tiskovine, zato je razvojno-raziskovalna podstruktura še kako pomembna. V obravnavanem podjetju za razvoj nimajo posebej določenih oseb. To vlogo delno pripisujejo direktorju, ki s pomočjo agencij – njihovih kupcev – spremlja trende na področju tiskarske tehnologije oziroma skrbi za informiranost glede bodočih trendov izdelkov, ki jih bodo izdelovali. V njihovi tiskarni natisnjeni izdelki so opaženi in uspešni na različnih sejnih oziroma festivalih, s čimer dokazujejo visoko stopnjo tudi glede tehnologije. Vse to je posledica dobrih, kakovostnih informacij, pridobljenih od kupcev, to je področje tiska oziroma izdelave tiskovin. Na področju informacijsko-tehnološkega sistema oziroma računalništva podjetju pomaga oziroma svetuje delavec, ki je sicer zaposlen na delovnem mestu priprave tiska, ga pa računalniška tehnologija osebno zanima in to s pridom vključuje delovanje podjetja. V primeru večjih dodelav v sistemu ali mogoče glede same nadgradnje se posvetuje z direktorjem, posebej glede finančnega vložka. Skrbi tudi za internetno domeno, internet in vse, kar je z računalniki ter računalniškimi procesi povezano.

Ker gre za manjše podjetje, se glede tehnoloških izboljšav ne dogovarjajo na sestankih, kar bi ocenili z zelo nizko oceno. Nekoga bi morali zadolžiti za spremljanje trendov ter poročanje o njih. Pomanjkljivost je tudi ta, da podjetje nima lastne spletne strani, na kateri bi se lahko pozitivno predstavili. Že 20 let ohranjajo stike s kupci



osebno oziroma preko telefona, zato vodilni pravijo, da ni potrebe po izdelavi spletne strani.

Glede višje informacijske tehnologije se posvetujejo s strokovnjaki, ki podjetje programsko opremljajo. Pri opazovanju samega procesa pri celotni ponudbi ugotavljamo, da kupcem podjetja ustreza ustaljeni način komuniciranja – tj. telefonski pogovor ter osebni stik. Počasi uvajajo novosti, ki se nekaterim zaposlenim zdijo samoumevne, zaradi finančne plati ter starejše populacije zaposlenih v podjetju pa ne pride do izraza.

**Tabela 4.4** Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

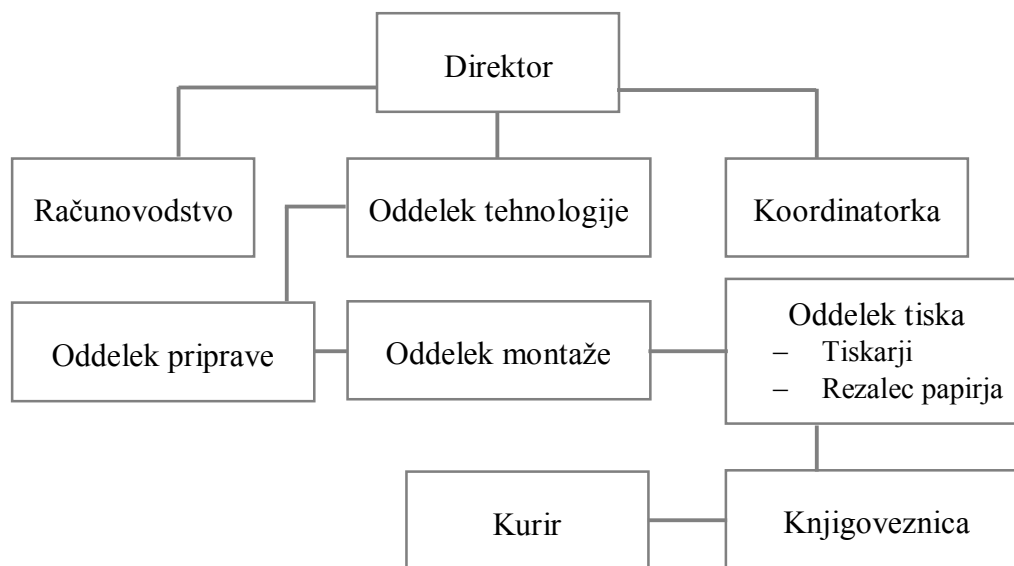
Ocena	1 slabo	2 manj dobro	3 srednje dobro	4 dobro	5 zelo dobro
Informiranost			X		
Internet			X		
Obsežnost razvoja			X		
Novosti		X			
Skupna ocena	2,75				

Skupna ocena je srednja. V podjetju še vedno ne uporabljajo elektronskih medijev oziroma jih uporabijo le za pošiljanje ponudb. To bi v prihodnje morali spremeniti. Vse novosti so ponovno pogojene s financami in seveda z osebjem ter tehnologijo.

#### 4.5 Kadrovska podstruktura

Podjetje Lotos, d. o. o., Postojna ima v povprečju zaposlenih 24–25 redno zaposlenih delavcev ter do pet stalnih študentov, ki pomagajo pri večjem obsegu dela, to je ob koncu leta. Členjenost podjetja po oddelkih si lahko pogledamo v sliki 4.1, ki prikazuje členitev podjetja po oddelkih.

Slika 4.1 Struktura podjetja Lotos, d. o. o., Postojna



Iz slike 4.1 lahko vidimo, da ima glavno funkcijo v podjetju direktor, ki vodi podjetje in spremlja dogajanje s finančne plati ter s tehničnega vidika v proizvodnji. Sam organizira potek dela v proizvodnji ter vse natančnejše napotke prenese na vodje posameznih oddelkov.

Sledi mu skupina ljudi, ki so ravno tako pomembni pri odločitvah in planu proizvodnje, to so tehnologa, koordinatorica ter računovodkinja, ki skrbi za plačilni promet in knjigovodstvo. Da bi lahko iz načrtovane proizvodnje delo potekalo naprej po fazah, preidemo v fazo priprave, kjer grafična tehnika ter montažer pripravijo materiale oziroma spremenijo računalniški zapis v tiskarskega. Ko je vse pripravljeno za tiskarki medij, predajo delo tiskarju, seveda za določeno zmogljivost. Ker je glavni dejavnik, da lahko tiskar tiska, papir, imamo v ta namen rezalca papirja v sklopu tiskarjev. Določeni proizvodi se končajo v tiskarni, ko je na material stiskan, brez dodelave. Ker ne tiskajo navadnih proizvodov, ampak gre za veliko ročnega dela, nekatere izdelke dodelajo v knjigoveznici, kjer imajo zaposlene štiri redno zaposlene delavke ter dva delavca za določen čas. Poleg petih rednih zaposlenih je tu še pet študentov, ki pomagajo pri ročnih delih.

V vsakodnevem delu so vsa delovna mesta popolnoma zapolnjena, v času gospodarske krize pa se pojavlja problem nepopolne zasedenosti, posledično zaradi manjšega števila naročil. Kot primer bi navedli delo v tiskarni, ko v tisku ni veliko dela oziroma ko tiskar stiska izdelek takoj, torej je za njega delo končano. Zato imajo več dela v knjigoveznici, če določen izdelek potrebuje nadaljnjo dodelavo. V podjetju vidimo slabost v tem, da direktor opravlja več funkcij hkrati in je zaradi tega preveč obremenjen. V podjetju dajejo prednost osebu in dobrim človeškim odnosom. V

podjetju se popolnoma zavedajo, da so dobri delavci zagotovo najpomembnejši za uspešno poslovanje podjetja, zato v ta namen dvakrat letno organizirajo srečanja s sodelavci, na katere povabijo tudi nekdanje sodelavce, ki so prav tako pripomogli k sedanjemu uspešnemu poslovanju ter še vedno čutijo pripadnost podjetju.

Poleg srečanj pa v času gospodarske krize delavce redno obveščajo o stanju podjetja, da ne bi prihajalo do konfliktov oziroma negotovosti ter nevednosti. V kriznih časih so zaposleni podjetju še posebej naklonjeni ter sočustvujejo s podjetjem ter se borijo za obstoj. Na krizo gledajo dokaj optimistično, nekateri pa obratno, torej pesimistično. Leta 2009 je bila povprečna starost med zaposlenimi 40 let, največ delavcev je moškega spola. Opaziti se da tudi, da priložnost dobijo tudi mlajši zaposleni oziroma študentje, ki jim podjetje nudi možnost zaposlitve. Preko pogovorov s sodelavci smo zaznali, da jih v času krize skrbi položaj v podjetju, predvsem tiste, ki imajo pogodbe samo za določen čas, saj bo podjetje prisiljeno tem ljudem pogodbe prekiniti, če bi prišlo do poslabšanja položaja.

**Tabela 4.5** Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Ocena	1 slabo	2 manj dobro	3 srednje dobro	4 dobro	5 zelo dobro
Delovna sila			X		
Izobraževanje		X			
Starost zaposlenih		X			
Odnos			X		
Izobrazba			X		
Skupna ocena	2,6				

Izobraževanje je pridobilo sorazmerno nizko oceno, ker se v podjetju izobražujejo samo nekateri, npr. računovodja ter delavci v pripravi, kjer delajo s programi, ki se vedno posodablajo in spreminjajo, računovodja pa zaradi nenehnega spreminjanja zakonov ter predpisov. Problem pri kadrovske podstrukture je razpoložljivost delovne sile, ker delajo na mladih. Parameter izobrazbe je v podjetju Lotos, d. o. o., Postojna ocenjeno s srednjo oceno, kajti večina zaposlenih ima le srednješolsko izobrazbo, kar v obravnavanem podjetju zadostuje. Poudariti je treba, da imajo srednjo izobrazbo samo starejši zaposleni, ki so s šolanjem končali pred približno 15 leti. Zato menimo, da bi morali biti naslednji kadri, ki bodo prihajali v podjetje v prihodnosti, bolj izobraženi, še posebej s področja ekonomije, kajti tega kadra v podjetju nimajo.

#### 4.6 Organizacijska podstruktura

Za manjša podjetja je značilna funkcijska organizacijska struktura, v katero lahko uvrstimo tudi obravnavano podjetje. Glede enostavnosti in majhnosti so v funkcijski organizacijski obliki jasno in enostavno določene funkcije, torej glavne odločitve in vse, kar je povezano z načrtovanjem, prevzema direktor (finančne, investicijske, področje nabave ...). O odločitvah glede proizvodnje se nekoliko posvetuje z vodji proizvodnje; predvsem o rokih dostave ter načrtovanju večje skupine delavcev pri povečanem obsegu dela. V tej podstrukturi vidimo slabost v tem, da direktor prevzema vse posle sam, vendar je to posledica narave dela in seveda majhnosti podjetja. Seveda je posledično direktor tudi odgovoren. Ker potek načrtovanja dnevnih dejavnosti prenaša tudi na druge zaposlene, podjetje na ta način dosega svojo glavno konkurenčno prednost – dostavljajo v roku ter odzivnost. Ena izmed novosti, ki zaposlene v 80 % razbremeni, je program kalkulacij oziroma program za izdelovanje ponudb, tako da lahko direktor gleda in razmišlja na področju financ. Zaradi majhnosti in preprostosti potekajo informacije zelo hitro, tako da je vse v odzivnosti. Zaradi manjše strokovnosti na področju ekonomije v podjetju ne izvajajo analiz poslovanja podjetja in tržnih raziskav, ne izvajajo strateškega načrtovanja, ker je primarna dejavnost tiskarstvo. Med zaposlenimi je bila pred pričetkom gospodarske krize opazna velika vdanost delu, ker je bil sistem nagrajevanja viden na plačilni listi. Z nastopom krize pa so morali v podjetju gledati tudi na stroške, tako da so stimulacije ukinili, posledično se je nekoliko pokazala slaba volja, ampak da ta slaba volja ne bi preveč vplivala na potek dela in seveda na organizacijo, v podjetju dvakrat letno prirejajo piknike za zaposlene – v poletnem času je to piknik v naravi v športnem duhu, pozimi pa druženje pred novim letom ter planiranje za naprej.

**Tabela 4.6** Ocena prednosti in slabosti v organizacijski podstrukturi

Ocena	1 slabo	2 manj dobro	3 srednje dobro	4 dobro	5 zelo dobro
Komuniciranje				X	
Načrtovanje			X		
Sistem nagrajevanje			X		
Pripadnost podjetju			X		
Skupna ocena	3,25				

Ta ocena je podana na podlagi krize. Ocena pred leti bi bila višja, saj je kriza veliko na poslovanje vplivala predvsem negativno. Tu izstopa komuniciranje, ki zelo dobro poteka po vseh oddelkih v podjetju. Srednje dobro so ocenjeni načrtovanje, sistem nagrajevanja ter pripadnost podjetju, ki se odraža v odnosu zaposlenih do podjetja.

#### 4.7 Finančna podstruktura

V podjetju se s finančno funkcijo ukvarja direktor skupaj z računovodstvom. Iz izkaza poslovnega izida (priloga 2) vidimo, da kosmati donos iz poslovanja v zadnjih letih upada.

Pri stroških dela so zajeti vsi stroški, ki so povezani z zaposlovanjem, tudi prispevki. Iz poslovnega izida je razvidno, da so imeli v podjetju v letu 2008 največ stroškov dela, kar je posledično zato, ker so imeli tudi visoke plače. V letu 2009 so bili stroški zaposlovanja za kar 15,04 % manjši glede na predhodno leto. V podjetju so bili zaradi gospodarske krizi prisiljeni znižati plače, ukinili so stimulacijo zaposlenim. Omeniti je treba tudi finančne obveznosti do bank, kjer je razvidno, da imajo v letu 2007 največ teh obveznosti. Obveznosti izhajajo iz naslova nakupa stroja v letu 2008. V letu 2009 je teh obveznosti manj, saj so plačevali samo obroke kredita. V vseh letih je prikazan tudi dobiček, ki pa je bil najvišji v letu 2007 (158.325 EUR), ko je podjetje poslovalo odlično, v naslednjih letih pa dobiček močno upada – za kar 53,60 % v letu 2009, vzrok je ponovno nastop gospodarske krize.

Pri finančni podstrukturi se bomo osredotočili na analiziranje finančnih kazalnikov; primerjali jih bomo z ustreznimi finančnimi kazalniki konkurenčnih podjetij, ki se ukvarjajo z isto dejavnostjo (tabela 4.7).

**Tabela 4.7** Finančni kazalniki v primerjavi z dejavnostjo

	Lotos	Dejavnost
Delež kapitala v virih sredstev	20,200	25,100
Delež obveznosti v virih sredstvih	79,800	74,900
Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev	0,270	0,460
Kazalnik gospodarnosti	1,090	1,060
Donosnost kapitala	2,541	1,067
Razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi – kazalnik kratkoročne pokritosti	0,594	0,974
Čista dobičkonosnost prihodkov	0,010	0,010

Vir: AJ PES 2008.

Kazalnik deleža kapitala v virih financiranja kaže, kakšna je stopnja lastniškega financiranja, ki ga je omogočil lastnik kot prinašalec osnovnega kapitala. Kazalnik je pod povprečjem v dejavnosti, kar pomeni, da se podjetje ne financira z lastniškim kapitalom. Delež obveznosti v virih sredstev je večji, ker ima podjetje Lotos, d. o. o., Postojna veliko več obveznosti kot sredstev, s katerimi bi pokrivalo obveznosti od virov sredstev. Kapitalska pokritost dolgoročnih obveznosti je od dejavnosti nižja za 58,70 %, kar pomeni, da ima podjetje premalo kapitala, da bi pokrivalo obveznosti. Kazalnik gospodarnosti nam pove, koliko prihodkov iz poslovanja je gospodarska družba dosegla

na 100 denarnih enot odhodkov iz poslovanja. Kazalnik sicer kaže na intenzivnost odmikanja prihodkov od odhodkov, torej večje odmikanje pomeni boljšo gospodarnost pri celotnem poslovanju, ki ga ima podjetje višje od dejavnosti (Turk in drugi 2004, 669).

Kazalnik donosnosti kapitala nam pove, koliko čistega dobička/izgube je ustvarjeno z denarno enoto vloženega kapitala. V primeru izkazane izgube je vrednost kazalnika negativna. Večja vrednost kazalnika pomeni boljšo poslovno uspešnost, vendar pa po drugi strani lahko boljši rezultat pomeni večje tveganje na račun velikega zadolževanja. V primerjavi z dejavnostjo ima podjetje kazalnik donosnosti kapitala višji od povprečja, to v obravnavanem podjetju pomeni več zadolževanja.

Kazalnik kratkoročne pokritosti je kar za 61 % nižji od povprečja v dejavnosti, kar nam pove, da ima podjetje več kratkoročnih obveznosti kot terjatev. Z odprtimi terjatvami ne more pokriti kratkoročnih obveznosti (kreditni ter obveznosti do dobaviteljev). Kazalnik dobičkonosnosti prihodkov iz poslovanja nam pokaže, koliko čistega dobička poslovnega leta ali čiste izgube poslovnega leta je družba ustvarila na vsakih 100 denarnih enot prihodkov iz poslovanja. Podjetje Lotos, d. o. o., Postojna je vsako leto ustvarjalo dobiček; najnižji dobiček je bil leta 2009 – za kar 95 % manj glede na leto 2007, leta 2008 za 74 % manj glede na leto 2007. Podjetje ima enak odstotek čiste dobičkonosnosti iz poslovanja.

**Tabela 4.8** Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Ocena	1 slabo	2 manj dobro	3 srednje dobro	4 dobro	5 zelo dobro
Delež kapitala v virih sredstev			X		
Delež obveznosti v virih sredstvih			X		
Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev		X			
Kazalnik gospodarnosti			X		
Donosnost kapitala			X		
Kazalnik kratkoročne pokritosti		X			
Čista dobičkonosnost prihodkov			X		
Finančna funkcija			X		
Skupna ocena		2,75			

Iz tabele 4.8 je razvidno, da je finančna podstruktura ocenjena z oceno 2,75. Najslabše sta ocenjeni kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev in kazalnik kratkoročne pokritosti, to pa zato, ker ima podjetje več obveznosti, ki jih je težko pokriti s kratkoročnimi sredstvi. Ostali parametri iz tabele 4.8 so ocenjeni s srednje dobro oceno na podlagi primerjave z dejavnostjo. Za leto 2009 bi bili podatki slabši zaradi gospodarske krize, ampak napovedi so optimistične, kar naj bi zagotavljalo nadaljnjo rast podjetja.





## **5 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI V ZUNANJEM OKOLJU PODJETJA**

Gre za ocenjevanje zunanjih razmer na podlagi sedanjih trendov in možnih izbir. Predmet predvidevanja je torej vprašanje, kaj se lahko dogodi ob danih razmerah ali kaj je verjetneje in kaj manj verjetno, da se bo zgodilo glede na osnovne trende, inercijo, pričakovane strukturne spremembe in glede na mehanične projekcije (Pučko 2003, 59).

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojov v okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Tudi to ocenjevanje je moč izvesti bolj poenostavljeno in globalno ali pa analitično. Pri zadnjem ocenjujemo možnosti in nevarnosti, s katerimi se bo soočalo konkretno podjetje v prihodnosti v odnosu na pričakovano kakovost njegovih posameznih podstruktur. To ocenjevanje nam prav tako lahko v končnem rezultatu daje profil poslovnih možnosti in nevarnosti, ki temelji na načinu izdelave, na enakih prijemih, kot smo jih opredelili v zvezi z izdelavo prednosti in slabosti podjetja (Pučko 2003, 138).

### **5.1 Podstruktura proizvoda**

Veliko priložnost za podjetje vidimo v razvijanju novih programov v mesecih, ko delo v tiskarski dejavnosti upade, tj. v poletnih mesecih, ko večina kupcev in agencij odide na zaslužen dopust in s tem podjetju prinese predvsem velike finančne težave, ki se kasneje poznajo v mesecih, ko je največ dela. Ker bi v podjetju nekako morali izpolniti ta upad dela, bi to lahko naredili tako, da bi brez oglaševalskih agencij izdelovali unikatne izdelke, ki bi jih naredili iz materiala, ki ostaja – reciklaža. Te unikatne izdelke bi izdelovali po raziskavi trga oziroma potem, ko bi ugotovili, kaj si kupci najbolj želijo. Tu mislimo predvsem na izdelovanje darilnih vrečk.

Nevarnost, ki bi se pojavila, je pri zaposlenih, ki bi morali odpadni material za kasnejšo dodelavo razvrščati, in vse to bi moralo potem biti pogojeno s politiko nagrajevanja. Poleg zgoraj navedene priložnosti izdelovanja izdelkov iz materiala, ki ostaja, bi lahko bila druga priložnost izobraževanje bodočih grafikov – prodaja znanja podjetja, t. i. izobraževanje v poletnih mesecih, ko si ljudje lahko privoščijo prosto; s tem bi podjetje seveda razširilo svojo ponudbo, ki bi bila še vedno v dejavnosti tiskarstva. Dodatna ponudba bi potem še dodatno povezala kadrovsko podstrukturo.

Nevarnost za dodatno dejavnostjo v času, ko v tiskarni ni dela, se seveda pojavlja v konkurentih, ki si priborijo dela v večjih nakladah, tako da imajo delo vedno. Tu je še tehnologija, s katero konkurenca prevzema vsa dela.

## **5.2 Tržna podstruktura**

Tržna podstruktura je ena izmed pomembnejših struktur za podjetje v smislu pridobivanja dela in v smislu poslovanja. Menim, da bi podjetje Lotos, d. o. o., Postojna moralo tržni podstrukturi posvečati več pozornosti, kajti s pomočjo tržne podstrukture vidimo priložnost v promociji oziroma oglaševanju podjetja ali njegovih storitev. Za začetek vzpostavitve tržne podstrukture bi bilo dovolj, da bi storitve oglaševali na svoji spletni strani, kjer bi lahko bodoči kupci preko svojih iskalnikov poiskali informacije o dejavnosti in proizvodih podjetja Lotos, d. o. o., Postojna. Druga izmed možnosti je tudi, da bi predvajali kratek oglas na radiu.

Eno izmed priložnost vidimo v prodiranju na tuje trge (Avstrija, Hrvaška, Italija, Madžarska). Ker je podjetje poznano po posebnih dodelavah na izdelkih, vidimo s prodiranjem na tuje trge nove ideje in s tem nove izdelke in nova znanja, ki bi jih lahko uporabili pri obstoječih kupcih podjetja. Vsekakor trženje ne sme biti usmerjeno le v iskanje novih strank, ampak tudi v ohranjanje obstoječih (Tavčar 2002, 161).

Nevarnost, ki bi nastopila s prodiranjem na tuje trge ter z oglaševanje, je pogojena s financami, ampak z dobrim ekonomistom in seveda z natančnimi analizami trga, ki bi jih opravili za iskanje novih tržnih niš, to ne bi bila več nevarnost.

Nevarnost lahko spet pripišemo tudi konkurenčnim podjetjem, ki konkurirajo z nižjimi cenami, kar je spet pogojeno s financami.

## **5.3 Tehnološka podstruktura**

Priložnost v tehnološki podstrukturi vidimo v zmogljivosti tehnologije, saj vsi vemo, da s tehnologijo vedno zaostajamo. Zato bi morali v podjetju izkoristiti tiste tehnologije, ki jih imajo na voljo, in iz njih iztržiti največ. Če v podjetju trenutni niso sposobni investirati, vidimo priložnost v razvoju osebja, zasedenosti strojev in v inovativnosti, kar je spet odvisno od usmerjenosti podjetja v mesecih, ko je manj dela.

Tukaj vidimo morebitno nevarnost v lokaciji in v enem delu storitev podjetja. Največja nevarnost je ta, da je podjetje precej oddaljeno od svojih kupcev, to pa lahko še oteži delo oziroma povzroča zamude, ki jih ni mogoče predvidevati.

#### **5.4 Raziskovalno razvojna podstruktura**

Podjetje Lotos, d. o. o., Postojna od svojega začetka oziroma od odprtja podjetja ni posebej analiziralo svojega trga. Vendar se podjetje mora, če želi biti konkurenčno, soočiti tudi s tem izzivom in v svoje poslovanje uvesti redno spremljanje dogajanj na trgu ter kasneje pridobljene podatke tudi analizirati. V podjetju trenutno stanje o trgu analizirajo samo na osnovi realizacije, dosežene v preteklem letu, ter na osnovi nastalih stroškov; to je material za odločitev oziroma osnova za načrtovanje za naprej pri investicijah in razširitvi programa.

Z ustrezno raziskavo trga, ki bi jo opravili sami ali pa z zunanjo pomočjo, bi dobili podatke tudi za konkurenco, ki je njihova največja nevarnost v vseh podstrukturah; spoznali pa bi tudi priložnosti za nadaljnjo razširitev programov. Vsakoletna anketa med obstoječimi kupci bi že bila vir pridobivanja idej in s tem dela oziroma ponudb, ki bi jo lahko ponudili kupcu. Poleg konkurence je tu še nevarnost – v podjetju morajo paziti tudi na stroški, ki bi se ob teh raziskavah oziroma analizah lahko pojavili.

#### **5.5 Kadrovska podstruktura**

Zaradi nenehnega spreminjanja zakonodaje ter finančne politike v državi (plačevanje davkov, prispevkov) se nevarnost pokaže v strokovnosti zaposlenega osebja, nižji tarifni razredi pomeni manj davkov in obratno, zato je delovna sila najpomembnejša podstruktura in je težko zamenljiva. Z nastopom novih konkurenčnih podjetij se podjetje srečuje tudi z odhodi notranjega kadra h konkurenci in zato tudi z zmanjšanjem konkurenčnosti. Osebe pa si tudi želi spremembe, saj je znano in priporočljivo tudi za osebni razvoj, da vsakih pet let zamenjaš službo. Še ena izmed nevarnosti se kaže v odvisnosti od direktorja podjetja. Uspešnost malih podjetij temelji predvsem na podjetnem lastniku. Obravnavano podjetje že 20 let vodi isti direktor, zato menimo, da podjetje potrebuje osvežitev tudi v tem segmentu poslovanja. V času krize bi bilo priporočljivo, da najdejo načine za uvedbo novosti in svežine tudi z ustrezno spremembo vodenja. Z novim navdihom in idejami bi dobili več dela in s tem bi ponovno povečali število zaposlenih in nove zaposlitve. Lahko bi se povezali z agencijami, ki so usposobljene za delovanje na določenem področju.

#### **5.6 Organizacijska podstruktura**

Nevarnost za podjetje je v prenašanju odgovornosti, načrtovanja ter nadzora poslovanja. Da bi podjetje v prihodnosti prehitelo konkurenco ter izboljšalo poslovanje, bi moralo izvajati strateško načrtovanje, ki daje določene smeri organizaciji. S tem bi poskrbeli za uresničitev ciljev na področju strokovnosti. V podjetju bi morali, da bi dosegli zastavljene cilje, bolje ter temeljito nadzorovati proizvodnjo, da ne bi zaradi nepotrebnih napak izgubljali kupcev. Poleg nadzora bi morali odgovornost prenesti na

vse zaposlene in ne samo na vodje proizvodnje in direktorja, torej na vsakega zaposlenega, kajti vsak je za svoje delo odgovoren. Z uvedbo te spremembe bi prihajalo do manjšega števila napak, s tem bi imeli manj reklamacij ter zaposleni bi korektno izvajali svoje delo.

Da bi zaposleni začeli to vpeljevati, bi jih bilo treba nagraditi, saj bi dodatno plačilo po načelu 'stick and cary' dodatno motiviralo delavce in bi vsi skrbeli za to, da bi bilo napak kar najmanj ali pa jih sploh ne bi bilo, odgovornost za napake pa bi bila porazdeljena med vse zaposlene. Tudi delo bi morali bolje organizirati ter mogoče prerazporediti nekatere pisarne.

### **5.7 Finačna podstruktura**

Finančna podstruktura je ocenjena z manj dobro oceno, kar dokazujejo tudi finančni kazalniki. Likvidnostne težave so se pojavile z nastopom gospodarske krize, ki je s tem med kupci prinesla plačilno nedisciplino. Kupci niso več plačevali v dogovorjenem roku oziroma so zahtevali daljše plačilne roke, s tem pa so podjetju oteževali poslovanje, kar se je poznalo tudi v odnosu do dobaviteljev materiala. Slaba likvidnost je vplivala tudi na upad naročil in posledično na zmanjšanje količine dela.

Z nastopom gospodarske krize niso v podjetju najeli nobenega dolgoročnega posojila za obratna sredstva, s čimer bi omilil prisotnost krize pri financiranju ter izpolnjevanju obveznosti do države. Da bi dobili svoja sredstva, so bili prisiljeni posegati po izvršbah, ki se v času krize in ob stanju na naših sodiščih niso obnesle. Pri finančni podstrukturi vidimo priložnost v tem, da bi podjetje zaposlilo dobrega ekonomista, ki ga trenutno nimajo. Ukvarjal bi se predvsem s finančnimi posli, ki bi zajemali seveda reševanje likvidnostnih težav ter iskanje dolgoročnih posojil ali pomoči iz evropskih skladov, ki pomagajo manjšim podjetjem pri spodbujanju v razvoju. Kot priložnost smo omenili zaposlitev dobrega ekonomista tudi zato, ker smo tudi v okviru analize kadrovske strukture ugotovili, da se osebje podjetja premalo izobražuje ter da nimajo pravega osebja z ustreznim znanjem s področja ekonomije.

## 6 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Na osnovi opravljene SWOT analize podjetja Lotos, d. o. o., Postojna smo v tabeli 6.1 izpostavili najpomembnejše prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.

**Tabela 6.1** Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Lotos, d. o. o., po opravljeni analizi

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"><li>– Specializiranost za ročne dodelave</li><li>– Kakovost tiska in dodelave</li><li>– Ustrezni roki dobave</li><li>– Dobra organiziranost proizvodnje</li><li>– Dobri odnosi s poslovnimi partnerji</li><li>– Visoka kakovost končnega izdelka</li><li>– Svetovanje o izdelavi in dodelavi končnega izdelka vključeno v ceno</li><li>– Redno obveščanje zaposlenih o novostih in pomembnih informacijah</li><li>– Druženje kolektiva na srečanjih</li><li>– Priložnost za napredovanje, izobraževanje dobijo tudi mlajši zaposleni</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Slabo izkoriščena tehnologija</li><li>– Pomanjkanje zaposlenih v neposredni prodaji</li><li>– Nima lastne spletne strani</li><li>– Ne izvajajo promocije podjetja</li><li>– Ne iščejo novih kupcev</li><li>– Se ne udeležujejo sejmov ali strokovnih konferenc</li><li>– Direktor opravlja preveč funkcij</li><li>– Ne izvajajo analiz poslovanja</li></ul>
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"><li>– Razvijanje novih programov v mesecih, ko ni veliko dela</li><li>– Oglaševanje v medijih</li><li>– Prodiranje na nove trge izven meja Slovenije</li><li>– Spodbujanje inovativnosti med zaposlenimi</li><li>– Izvajanje strateškega načrtovanja</li><li>– Pridobivanje sredstev državnih ali evropskih na javnih razpisih</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ne pridobivajo večjih poslov</li><li>– Primanjkovalje finančnih sredstev</li><li>– Konkurenčne nizke cene</li><li>– Ni izvajanja analiz trga</li><li>– Odhod dobrega kadra zaradi finančne nestabilnosti in pomanjkanja nagrajevanja</li></ul>



## 7 SKLEP

Po opravljeni SWOT analizi podjetja Lotos, d. o. o., Postojna menimo, da je podjetje uspešno, vendar bi vseeno podali nekaj priporočil za nadaljnjo uspešno rast podjetja.

Kot najpomembnejše bi izpostavili, da v podjetju ne opravljajo tržnih raziskav oziroma analize trga, ki bi jih opozorilo na nevarnosti in jim pokazalo tudi priložnosti, ki bi jih morali izkoristiti. Menimo, da ni treba, da bi se spuščali v drage in zahtevne analize. Dovolj bi bilo anketiranje kupcev ter izvajanje manjših in preprostih analiz konkurence. Zato smo v ta namen izvedli raziskavo med trenutnimi kupci obravnavanega podjetja. Podjetju priporočamo, da v bližnji prihodnosti uredijo svojo spletno stran, ki bi morebitnim odjemalcem ponudila vsaj osnovne podatke za prepoznavanja podjetja.

Del ankete je tudi že sestavni del te projektne naloge in določeni odgovori napeljujejo na to, da bi si tudi kupci želeli, da bi podjetje Lotos, d. o. o., Postojna imelo spletno stran. Ta bi hkrati pomenila tudi vrsto promocije podjetja, ki jo podjetje zdaj precej zanemarja. V anketi smo spraševali tudi, ali bi preizkusili kakšno novo dodatno storitev, ki bi jo podjetje kupcem ponudilo v poletnih mesecih – vsi anketiranci so odgovorili, da bi to z veseljem storili, seveda pa bi bila udeležba pogojena z zanimivostjo storitve. Del tega vprašanja bi morali izvesti na konkretnem primeru, to je na izobraževanju bodočih zaposlenih ali celo dijakov, ki se odločajo za študij grafične tehnologije. Anketiranci so ob povpraševanju o standardnih artiklih podjetja (npr. letaki, dopisi, zgibanke ...) predlagali objavo cenika na bodoči spletni strani podjetja, kajti največkrat naročnik želi ceno takoj. V raziskavi prejeti odgovori so potrdili naše ugotovitve in mnenje.

Res je, da podjetje izvaja storitve preko celega leta, vendar največkrat od septembra in vrhunec dosežejo za novo leto. Zaradi tega podjetju svetujemo, naj v poletnih mesecih, ko je dela znatno manj, izvede poletne seminarje oziroma predavanja, namenjena mlajšim dijakom, ali pa v sodelovanju z zavodom za zaposlovanje pripravi izobraževanje nezaposlenim, ki bi se radi izobraževali ali nadaljevali svoj poklic v tiskarstvu oziroma grafiki. Svoje znanje bi torej tržili, kar bi za podjetje pomenilo precejšnjo promocijo, hkrati pa bi to bila ena izmed pomembnih prednosti pred drugimi tiskarnami. Za to dejavnost bi v seveda morali zaposlene na nek način motivirati, da bi se tudi sami izobraževali ali bi bili sami udeleženi pri seminarjih. Menimo, da se človek vedno uči, starost pri tem ni pomembna. Zato lahko motiviramo na različne načine, kot npr. z višjo plačo, napredovanjem zaposlenih, z bolj ugodnim delovnim okoljem, z raznimi priložnostnimi nagradami, obogatenim delom ter drugimi ugodnostmi (Kralj 2003, 447).

Pri tehnološki podstrukturi bi podjetje moralo razmišljati o zamenjavi opreme, t. i. strojev, ki bi omogočali še bolj kakovostno delo, pri čemer imamo v mislih predvsem tisk.

Nanizali smo nekaj priporočil, ki bi jih podjetje moralo v prihodnje upoštevati, če želi izboljšati delovanje podjetja. Vsekakor pa morajo vsi v podjetju spoznati, da morajo nujno delovati kot celota ter da bodo morali več pozornosti namenjati izobraževanju ter analizi trga, ob tem pa ne smejo zanemariti obstoječih strank, saj velja, da se bo le zadovoljna stranka vračala in širila dober glas o podjetju.



## LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temeljni managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Pučko, Danijel. 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Fakulteta za management.
- Turk, Ivan, Slavka Kavčič, Majda Kokotec-Novak, Stanko Koželj in Marjan Odar. 2004. *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- AJPES –Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. 2008. *Bonitete.si*.
- Lotos, d. o. o., Postojna. 2009. *Letno poročilo 2008*. Poslovni dokumenti, Lotos, d. o. o., Postojna.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Izkaz poslovnega izida za leta 2007, 2008 in 2009

Priloga 3 Bilanca stanja za leta 2007, 2008 in 2009



## ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Nataša Košarac in sem zaposlena v podjetju Lotos, d. o. o., kot računovodkinja. Za pripravo diplomske naloge Vam kot naši zvesti stranki v soglasju z direktorjem, Brankom Blaškom, pošiljam kratko anketo, ki bo sestavni del moje diplomske naloge. Izpolnjevanje vprašalnika vam bo vzelo le pet minut vašega dragocenega časa. Z rezultati ankete bi rada pridobila informacije, s katerimi bi izboljšali našo ponudbo in storitve. Anketa je anonimna. Zahvaljujem se Vam za odgovore.

Pri vsakem vprašanju označite le 1 odgovor.

1. Vaš spol  
 moški  ženska
  
2. Vaša starost  
 20–25 let  31–35 let  41 let in več  
 26–30 let  36–40 let
  
3. Stopnja izobrazbe  
 osnovna šola  višja ali visoka šola  
 srednja šola  magisterij ali doktorat
  
4. Vaše delovno mesto  
 komercialist  vodja projektov  
 drugo \_\_\_\_\_
  
5. Za podjetje Lotos, d. o. o., sem izvedel/a  
 od sodelavcev  v lokalnih časopisih  
 na internetu  drugo \_\_\_\_\_
  
6. Katero od storitev oziroma izdelek največkrat naročite pri našem podjetju?  
 plakate  letake  
 dopise  knjige  
 drugo \_\_\_\_\_
  
7. Kako ocenjujete cene naših storitev?  
 poceni  visoke  
 običajne  zelo visoke
  
8. Kakšna je bila odzivnost na vaša naročila?  
 zelo hitro  običajno  
 zadovoljivo  zelo slabo



18. Če bi podjetje Lotos, d. o. o., imelo svojo spletno stran, ali bi želeli svoje povpraševanje oziroma naročilo oddate na ta način?

da, zelo

ne

seveda

drugo \_\_\_\_\_

19. Ali bi vam spletna stran olajšala oddajo povpraševanja ali naročila?

da, zelo

ne

zelo

drugo \_\_\_\_\_

20. Predlogi za izboljšavo naših storitev:

---

---

---

21. Mnenja o naši tiskarni:

---

---

---

Najlepša hvala za sodelovanje!





**IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA ZA LETA 2007, 2008 IN 2009**

Na dan 31. 12..	2007	2008	2009
A. Čisti prihodki od prodaje	1.690.707	1.727.368	1.263.263
- Na domačem trgu	1.690.707	1.727.368	1.263.263
B. Drugi poslovni prihodki	69.927	4.020	8.176
C. Kosmati donos od poslovanja	1.760.634	1.731.388	1.271.439
D. Poslovni odhodki	1.602.309	1.591.393	1.197.981
I. Stroški blaga, materiala in storitev	981.156	911.018	650.290
II. Stroški dela	485.005	535.975	455.344
Amortizacija	135.349	142.609	91.663
Drugi poslovni odhodki	799	1.791	684
Dobiček iz poslovanja	158.325	139.995	73.458
Finančni odhodki	96.921	119.438	70-539
- Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	78.978	42.436	38.493
- Finančni odhodki iz drugih poslov. obvez.	17.943	77.002	32.046
Drugi prihodki	2.062	22	510
Drugi odhodki	1.142	980	0
Celotni dobiček	74.730	19.599	3.429
Davek iz dobička	16.614	1.668	0
Čisti dobiček iz obrač. obdobja	58.116	17.931	3.429



**BILANCA STANJA NA DAN ZA LETA 2007, 2008 IN 2009**

	2007	2008	2009
Sredstva	1.622.432	1.721.876	1.721.876
A. Dolgoročna sredstva	1.253.984	1.244.076	1.222.046
I. Neopredmetena sredstva in dolg. AČR	9.591	2.954	5.717
II. Opredmetena osnovna sredstva	1.244.393	1.161.462	1.154.515
III. Dolgoročne poslovne terjatve	0	79.660	79.660
B. Kratkoročna sredstva	368.448	392.563	499.830
I. Zaloge	12.652	10.928	76.339
II. Kratkoročne finančne naložbe	8.000	0	6.688
III. Kratkoročne poslovne terjatve	347.053	381.635	408.283
IV. Denarna sredstva	743	0	8.520
Obveznosti do virov sredstev	1.622.432	1.636.639	1.721.876
A. Kapital	314.153	330.245	330.673
I. Vpoklicani kapital	100.150	100.150	100.150
II. Rezerve iz dobička	8.224	8.224	5.224
III. Preneseni čisti dobiček	147.663	203.940	221.870
IV. Čisti dobiček poslovnega leta	.	.	.
B. Dolgoročne obveznosti	853.392	645.909	828.840
I. Dolgoročne finančne obveznosti	309.915	645.909	828.840
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	543.477	0	0
C. Kratkoročne obveznosti	454.887	660.485	562.363
I. Kratkoročne finančne obveznosti	100.106	234.620	7.548
II. Kratkoročne poslovne obveznosti	354.781	425.865	554.815